

0-793571

На правах рукописи

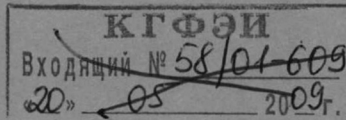
ГНИДКОВСКИЙ ВАЛЕРИЙ НИКОЛАЕВИЧ

**ФОРМИРОВАНИЕ И ДИАГНОСТИКА СИСТЕМЫ РИСК-
МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР**

Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(предпринимательство)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Великий Новгород
2009



Диссертационная работа выполнена на кафедре маркетинга и управления персоналом Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»

Научный руководитель: доктор экономических наук, доцент
Омарова Наталья Юрьевна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Горбунов Аркадий Антонович
Смольный университет
Российской Академии образования

кандидат экономических наук, доцент
Сергеев Петр Васильевич
Новгородский государственный
университет имени Ярослава Мудрого

Ведущая организация: Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
Санкт-Петербургский государственный
архитектурно-строительный университет

Защита состоится 11 июня 2009 г. в 12⁰⁰ часов на заседании диссертационного совета Д 212.168.01 при Новгородском государственном университете имени Ярослава Мудрого по адресу: 173015, Великий Новгород, ул. Псковская, 3, ауд. 112.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке института экономики и управления Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого.

Автореферат разослан «8» мая 2009 года

Ученый секретарь
диссертационного совета
кандидат экономических наук,
профессор

sk

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000690424

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. В настоящее время в связи с финансово-экономическим кризисом, ужесточением конкурентной борьбы на рынке, неопределенностью и негарантированностью платежей возникает настоятельная необходимость формирования системы риск-менеджмента и оценки рисков в хозяйственной деятельности предпринимательских структур. При этом необходимым условием является учет особенностей функционирования предпринимательских структур, построение рациональной системы риск-менеджмента для их эффективной экономической деятельности в рыночной среде.

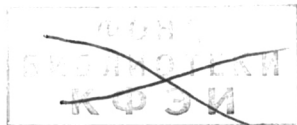
Усиление волатильности, формирование транснациональных рынков, возможности налогового и законодательного маневрирования, огромный рост информационных потоков, баз данных и баз знаний, развитие новых технологий и увеличение скорости бизнес-процессов способствуют как возникновению рискованных ситуаций, так и предоставляют новые возможности управления ими.

Проблемы диагностики и управления рисками предпринимательских структур в условиях конкурентной среды обуславливают необходимость исследований методологического характера. Различные научные подходы к исследованию сущности риска объясняются многоаспектностью этого явления, а также недостаточным и неадекватным использованием этой важной категории в реальной экономической практике и управленческой деятельности. Предложенные в научной литературе и применяемые на практике методики оценки риска касаются в основном организаций финансового предпринимательства, а в таких сферах как производственное, коммерческое и консалтинговое предпринимательство они не всегда применимы.

В диссертации система риск-менеджмента рассматривается как система формирования, диагностики и управления риском и экономическими взаимоотношениями, возникающими в процессе этого управления, включая в себя стратегию и тактику управления риском, направленная на обеспечение рационального использования ограниченных человеческих, материальных и финансовых ресурсов и способствующая прозрачности, устойчивости и непрерывности бизнеса.

Состояние изученности вопроса. Одними из первых вопросами анализа и управления рисками стали заниматься Ф.Х. Найт, Д. Риккардо, А. Смит, Дж.Дж. Хэмптон. Вопросы истории управления рисками рассмотрены трудах П. Бернстайна, А.Ю. Сычева. Психология рисков нашла свое отражение в трудах К. Эрроу, Г. Зараковского, Г. Смоляна, Т.В. Корниловой, С.А. Красикова, Г.Н. Солнцевой. Индивидуальный выбор при риске и неопределенности, техническое оценивание риска, основанное на моделировании, рассматриваются А.Г. Шоломицким.

Исследованию риска в хозяйственной деятельности предпринимательских структур и формированию системы риск-менеджмента посвящены научные работы отечественных ученых С.Н. Воробьева, К.В. Балдина, И.Т. Балабанова, Н.В. Вяткина, В.В. Глушенко, В.М. Гранатунова, Н.Б. Ермасова, В.В. Зражевского, В.А. Москвина, М.А. Рогова, Г.В. Чернова, В.Ф. Уткина, Н.Н. Хохлова и др.



Отраслевые особенности учета и оценки рисков в организациях нашли отражение в работах А. Н. Асаула, В.А. Гамзы, А. А. Горбунова, Ю.Ю. Екатеринославского, В.М. Гранатурова, А.С Шапкина, В.А. Шапкина и др.

Однако, несмотря на то, что вопросам управления рисками в сфере предпринимательства уделено большое внимание, глубина исследований не удовлетворяет потребностей российской экономики. Непроработанными остаются отдельные вопросы риск-менеджмента как системы, нет единой классификации рисков, недостаточно полно определена процедура формирования системы управления рисками в предпринимательстве, недостаточно учитываются рискообразующие факторы в деятельности современных предпринимательских структур.

Целью диссертационной работы является разработка теоретических положений, методического инструментария и практических рекомендаций по формированию и диагностике системы риск-менеджмента в предпринимательской деятельности организаций инвестиционно-строительного комплекса.

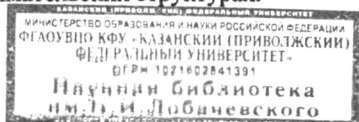
В соответствии с определенной целью были поставлены следующие **задачи исследования**:

- изучить и обобщить методологию формирования и исследовать основные элементы системы риск-менеджмента в предпринимательстве;
- изучить основные пути развития системы управления рисками и опыт отечественных и зарубежных стран в построении системы риск-менеджмента в современном предпринимательстве;
- внести рекомендации по совершенствованию структуры управления, обеспечивающие снижение затрат на производство продукции и оказываемые услуги предпринимательских структур;
- разработать методику оценки рисков, классифицировать и ранжировать риски строительного бизнеса;
- провести экспресс-диагностику рисков в предпринимательских структурах инвестиционно-строительного комплекса с использованием разнообразных методов, позволяющих оценить их влияние на эффективность управления;
- разработать основные этапы стратегии управления рисками организации, обеспечивающие интегративную систему риск-менеджмента при работе с различными видами рисков;
- внести предложения по картографированию рисков предпринимательских структур с определением опасных мест в технологическом, географическом, психологическом, финансовом и других аспектах.

Предметом исследования являются процесс управленческой деятельности, теоретические и методические аспекты формирования и диагностики системы риск-менеджмента в сфере предпринимательства.

Объектом исследования в соответствии с поставленной целью и определенными задачами является система риск-менеджмента в сфере предпринимательства.

Теоретической и методологической основой исследования явились труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов по формированию и диагностике системы риск-менеджмента в предпринимательских структурах.



Информационная база диссертационного исследования представлена данными государственных статистических органов, материалами научно-практических конференций и результатами научных исследований, опубликованных в статьях и докладах российских и зарубежных ученых-экономистов, отчетными данными ООО «Югорскремстройгаз», а также законодательными и нормативными актами, регламентирующими предпринимательскую деятельность в Российской Федерации.

В процессе исследования использовались монографический, абстрактно-логический, расчетно-конструктивный методы, логический и факторный анализ, экономико-статистические методы, методы экспертных оценок, классификации, группировок, сравнений, аналогий, обобщений, анкетирование и другие методы научного исследования.

Научная новизна результатов исследования заключается в развитии теоретических положений и методологических подходов по формированию и диагностике системы риск-менеджмента в сфере предпринимательства. Приращение научного знания, полученного в ходе диссертационного исследования, представлено следующими элементами:

- уточнены понятия «риск», «управление риском», «система риск-менеджмента», выделены основные рискообразующие факторы в организациях инвестиционно-строительного комплекса, выявлены преимущества интеграционного подхода при формировании системы риск-менеджмента в предпринимательстве, и определены основные методы и модели анализа рисков в предпринимательских структурах;
- внесены рекомендации по совершенствованию структуры управления, обеспечивающие снижение затрат на производство продукции и оказываемые услуги предпринимательских структур;
- предложена методика оценки рисков в предпринимательских структурах на основе применения «рискового калькулятора», позволяющая руководителям проводить диагностику отдельных точек и направлений потенциальной напряженности в организации, ведущих к конфликтам и нарушению равновесия и на основе полученных результатов своевременно проводить корректировку стратегии развития бизнеса;
- осуществлено ранжирование рисков строительного бизнеса, определены виды и роль мотивационных факторов перехода руководства предпринимательских структур к стратегическому отношению к рискам и проведена экспресс-диагностика рисков в предпринимательстве, позволяющая оценить рисковый фон организации;
- разработаны основные этапы формирования стратегии управления рисками организации, обеспечивающие эффективную деятельность предпринимательской структуры в условиях неопределенности.

Практическая значимость работы заключается в разработке и апробации предложенных методов оценки системы риск-менеджмента в предпринимательских структурах в целях выбора эффективных и безрисковых направлений их развития. Значительная часть разделов и положений диссертации доведена до стадии, обеспечивающей возможность их непосредственного использования при

формировании и диагностике системы риск-менеджмента в предпринимательских структурах различной отраслевой принадлежности, при разработке конкретных программ развития предпринимательства.

Результаты исследования нашли практическое применение в одной из крупнейших организаций в России ООО «Югорскремстройгаз» (г. Югорск). (Справка о внедрении имеется). Теоретические положения работы могут быть использованы в преподавании учебных курсов «Основы предпринимательства», «Риск-менеджмент», «Маркетинг».

Апробация и реализация результатов исследования. Результаты исследования опубликованы в 9 публикациях, в том числе 2 научные статьи в рецензируемых и реферируемых журналах, рекомендованных ВАК России и доложены на ряде научных и научно-практических конференций.

Структура и объем работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы из 190 источников, 8 приложений. Общий объем работы - 182 страницы печатного текста, включая 32 рисунка и 32 таблицы.

Во введении обоснована актуальность темы, определены цели и задачи работы, сформулирована научная новизна и практическая значимость полученных результатов.

В первой главе «Теоретико-методологические основы формирования риск-менеджмента в системе предпринимательства» определены основные предпосылки и методологические подходы к формированию системы риск-менеджмента в предпринимательстве, выделены основные элементы системы риск-менеджмента, исследованы существующие методики оценки и управления рисками, определены классификационные признаки рисков в системе предпринимательства, рассмотрены основные пути развития системы управления рисками, изучен опыт отечественных и зарубежных стран в формировании системы риск-менеджмента в современном предпринимательстве.

Во второй главе «Методика диагностики рисков в системе предпринимательства» дана организационно-экономическая характеристика и оценено выполнение производственных заданий ООО «Югорскремстройгаз», проведена экспресс-диагностика рисков в предпринимательстве с использованием рискового «термометра», оценены риски эффективно функционирующих предпринимательских структур с помощью рискового «калькулятора».

В третьей главе «Совершенствование управления рисками в системе предпринимательства в условиях неопределенности» разработаны мероприятия по формированию решений по обеспечению непрерывности бизнеса в ситуациях неопределенности, внесены рекомендации по формированию службы управления рисками в организационной структуре управления предпринимательских структур, внесены рекомендации по разработке карты риска предпринимательской структуры.

В заключении даны основные выводы и предложения по теме исследования.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

В диссертации уточнены понятия «риск», «управление риском», «система риск-менеджмента», выделены основные рискообразующие факторы в организациях инвестиционно-строительного комплекса, выявлены преимущества интеграционного подхода при формировании системы риск-менеджмента в предпринимательстве, и определены основные методы и модели анализа рисков в предпринимательских структурах.

Исследования показывают, что организационный подход к риск-менеджменту в большинстве российских предпринимательских структур стал формироваться с 2003 года и лишь у 15% систематизация процессов управления рисками происходила в более ранние сроки. А десять лет назад только 4% предпринимателей занимались этими вопросами. Все это свидетельствует о фрагментарном подходе к управлению рисками в российской экономике. (рис. 1).

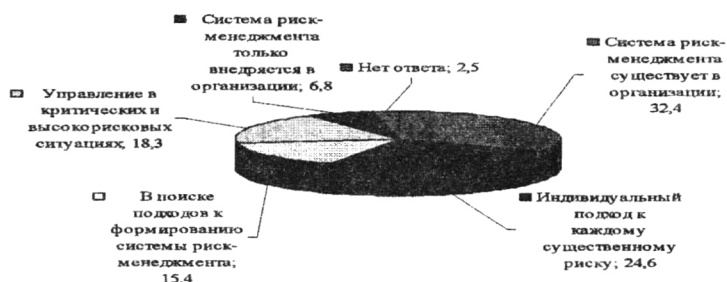


Рисунок 1 – Уровень организации системы риск-менеджмента в российских предпринимательских структурах

Под риском в диссертации понимается деятельность предпринимателя, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой он может количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от задуманной цели.

К управлению рисками в диссертации отнесены процессы, связанные с идентификацией, анализом рисков и принятием решений, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рискованных событий.

Под системой риск-менеджмента в диссертации понимается система формирования, диагностики и управления риском и экономическими (финансовыми) взаимоотношениями, возникающими в процессе этого управления, включая в себя стратегию и тактику управления риском, направленная на обеспечение рационального использования ограниченных человеческих, материальных и финансовых ресурсов и способствующая прозрачности, устойчивости и непрерывности бизнеса.

Под предпринимательским риском в рамках диссертационного исследования понимается риск, возникающий при любых видах предпринимательской деятельности, связанных с производством продукции, товаров и услуг, их реализацией, товарно-денежными и финансовыми операциями, взаимодействиями с контактными аудиториями, а также осуществлением инновационных и научно-технических проектов.

В диссертационном исследовании под рискообразующими факторами в деятельности предпринимательских структур понимаются предпосылки, увеличивающие вероятность и реальность наступления рискованных ситуаций. К основным факторам риска в организациях инвестиционно-строительного комплекса в диссертации отнесены следующие:

- неплатежеспособный спрос на строительную продукцию, работы, услуги на внутреннем рынке;
- повышение цен на конечную продукцию строительной индустрии;
- повышение стоимости сырья, материалов, машин и оборудования;
- рост транспортных тарифов;
- износ объектов имущественного комплекса;
- природные факторы;
- человеческие факторы.

Основные инструменты обеспечения экономической безопасности предпринимательской деятельности в условиях высокого риска в диссертации объединены в три группы:

I. Внутренние методы, механизмы и инструменты управления рисками: избежание или уклонение от риска; компенсация риска и его последствий (резервирование, самострахование, внутреннее страхование, принятие риска на себя); локализация рискованных ситуаций; распределение риска; хеджирование; эффективное управление активами и пассивами предпринимательской структуры; упреждающие методы (ценовое регулирование, оптимизация налогообложения, ограничение уровня риска и т.д.).

II. Внешние методы, механизмы и инструменты управления рисками: страхование; гарантии.

III. Сочетание внутренних и внешних методов.

В диссертации при формировании системы риск-менеджмента в предпринимательстве предложено применение интеграционного подхода, который обеспечивает адекватную реальную оценку риска, присущего предпринимательской структуре в целом и достижение определенных результатов. Преимущества интеграционного подхода к формированию системы риск-менеджмента в предпринимательстве представлены на рисунке 2.

Основными элементами системы интеграционного управления рисками в предпринимательских структурах являются: служба риск-менеджмента, ранжирование рисков, политика управления рисками, предупреждение, оценка и осознанное принятие риска, система наблюдения и учета рисков, система контроля и подразделения), осуществляющие проверку выполнения итогов деятельности и поставленных задач, налаженные взаимосвязи с функциональными службами организации.



Рисунок 2 - Основные преимущества интеграционного подхода при формировании системы риск-менеджмента в предпринимательских структурах

Проведенный в ходе исследования опрос руководителей крупных предпринимательских структур позволил выявить основные методы и модели анализа риск-менеджмента, обеспечивающие в процессе управления рисками достоверные результаты. (рис. 3)

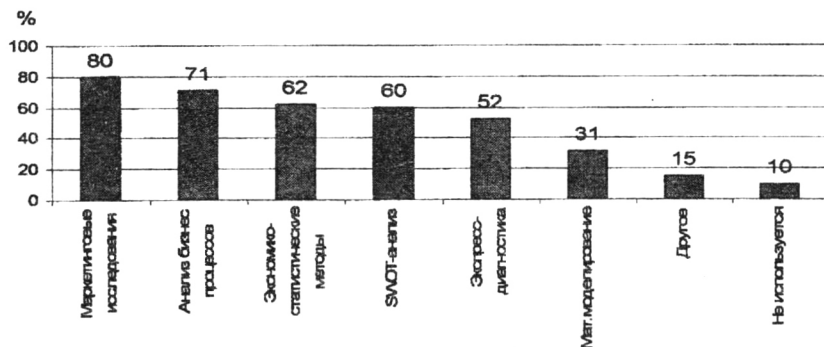


Рисунок 3 – Основные методы и модели анализа рисков деятельности предпринимательских структур

Среди инструментов по анализу рисков в предпринимательских структурах наиболее популярным являются маркетинговые исследования (80%), на втором месте - анализ бизнес процессов (71%), на третьем месте - экономико-статистические методы (62%) и SWOT – анализ (60%).

При этом методологические проблемы оценки разных видов рисков испытывают почти 70% опрошенных, на проблемы с отсутствием адаптированной под бизнес методики указывают 53% респондентов, на недостаток компетентных специалистов по риск-менеджменту - более 40%, а на проблемы со статистическими данными – 31% опрошенных руководителей.

В диссертации внесены рекомендации по совершенствованию структуры управления, обеспечивающие снижение затрат на производство продукции и оказываемые услуги предпринимательских структур.

Проведенный в диссертации анализ основных показателей, характеризующих производственно-хозяйственную деятельность ООО «Югорскремстройгаз» позволил разработать основные направления совершенствования организационной структуры управления, снижения затрат на использование автотранспорта и обеспечения выполнения плана основных технико-эксплуатационных и технико-экономических показателей в филиалах ООО «Югорскремстройгаз». Основными рекомендациями являются следующие:

1. Ликвидировать СМУ-1 в связи с отсутствием объемов работ и объединить СМУ-10 и СУ-9 на базе СУ-9 г.Надым.
2. Доукомплектовать филиалы ООО «Югорскремстройгаз» необходимой техникой под разработанную производственную программу.
3. Произвести замену и отказ от аренды со сдачей в УТТиСТ изношенной техники, полностью выработавшей свой моторесурс.
4. Обеспечить своевременную поставку запасных частей и расходных материалов для эксплуатации и ремонта техники, увеличить долю агрегатного метода при ремонте техники.
5. Доукомплектовать участок по ремонту импортной техники необходимыми машинами и оборудованием.
6. В плановом порядке провести реконструкцию складов ГСМ и АЗС в трассовых поселках.
7. Оснастить производственные базы современным гаражным, станочным и диагностическим оборудованием.
8. Провести повышение профессионального уровня работников на всех стадиях и этапах производства.
9. Продолжить внедрение системы планово-предупредительного ремонта и технического обслуживания техники.
10. Обеспечить снижение времени простоя техники, которая задействована на сезонных работах.

В диссертации для анализа рисковей позиции предпринимательской структуры на рынке использован коэффициентный анализа, позволяющий в процессе сравнения коэффициентов в динамике и по структурным подразделениям выявить определенные зоны риска в деятельности организации. В диссертации рас-

считаны коэффициенты, характеризующие платежеспособность предпринимательской структуры. (табл. 1)

Таблица 1 - Коэффициенты, характеризующие рисковую позицию ООО «Югорскремстройгаз».

Наименование показателя	Норма	Данные ООО «ЮРСГ»	Пояснения
Коэффициент текущей ликвидности	≥ 2	1,055	Характеризует способность организации своевременно выплачивать краткосрочные обязательства
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$\geq 0,1$	0,031	Характеризует наличие собственных оборотных средств у организации, необходимых для его финансовой устойчивости
Коэффициент финансовой независимости	$0,4 \div 0,6$	0,043	Показывает удельный вес собственных источников в источниках финансирования
Коэффициент финансирования	$0,7 \div 1,5$	0,045	Показывает, какая часть деятельности организации финансируется за счет собственных средств, а какая – за счет заемных
Коэффициент финансовой устойчивости	$> 0,6$	0,046	Показывает, какая часть деятельности организации финансируется за счет устойчивых источников
Оборачиваемость мобильных средств (дней)		247	Показывает среднюю продолжительность одного оборота анализируемых средств за отчетный период
Оборачиваемость запасов (дней)		178	Показывает среднюю продолжительность одного оборота анализируемых средств за отчетный период
Оборачиваемость дебиторской задолженности (дней)		112	Показывает среднюю продолжительность одного оборота дебиторской задолженности за отчетный период
Оборачиваемость кредиторской задолженности (дней)		215	Показывает среднюю продолжительность одного оборота кредиторской задолженности за отчетный период
Промежуточный коэффициент покрытия	$\geq 0,7$	0,479	Отражает прогнозируемые платежные возможности организации при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами
Общий текущий коэффициент	≥ 2	1,054	Показывает платежные возможности организации, не только при условии своевременных расчетов с дебиторами, но и продаж, в случае необходимости, прочих элементов материальных оборотных средств

Анализ показывает, что в ООО «Югорскремстройгаз» коэффициент текущей ликвидности, характеризующий общую обеспеченность организации оборотными средствами ниже нормы почти в 2 раза. Этот коэффициент указывает на слишком маленький запас прочности и высокую рискованность по краткосрочным обязательствам. Высокий показатель оборачиваемости мобильных средств (247 дней) в контексте риск-менеджмента свидетельствует о неэффективности использования денежных средств на закупку сырья. Высокая оборачиваемость запасов (178 дней) также свидетельствует о лишних расходах и повышенном риске неликвидности предпринимательской структуры.

В диссертации предложена методика оценки рисков в предпринимательских структурах на основе применения «рискового калькулятора», позволяющая руководителям проводить диагностику отдельных точек и направлений потенциальной напряженности в организации, ведущих к конфликтам и нарушению равновесия и на основе полученных результатов своевременно проводить корректировку стратегии развития бизнеса.

В диссертации проведена диагностика причин возникновения рисков в ООО «Югорскремстройгаз» с использованием калькулятора внутренней рискованно-

сти. Эта методика позволяет провести диагностику отдельных точек и направлений потенциальной напряженности организации, ведущих к конфликтам и нарушению равновесия и на основе полученных результатов разработать соответствующие рекомендации по формированию или корректировке стратегии развития бизнеса.



Рисунок 4 – Оценка рисков предпринимательской структуры на основе применения рискового «калькулятора»

Использованный в диссертации «рисковый калькулятор» включает в себя три ряда клавиш по основным рисковым направлениям: рост организации, корпоративная культура, информационный менеджмент. В каждом ряду калькулятора находится по четыре клавиши три из которых характеризуют данное направление напряженности, а четвертая - сумму трех предыдущих клавиш. В конце рассчитывается общий показатель «суммарной» внутренней рискованности организации. (рис. 4)

Проведенные нами расчеты показали, что показатель «суммарной» внутренней рискованности ООО «Югорскремстройгаз» составляет 60 баллов. Это говорит об устойчивой в целом ситуации в организации, т.к. оценка попадает в зону от 42 до 68 баллов. Тем не менее, руководству строительной организации необ-

ходимо обратить внимание на профиль оценок и их равномерность. Так амплитуда оценок составляет от 4 баллов за уровень сложности и скорости транзакций до 9 баллов за уровень наказуемости предпринимчивости.

В диссертации осуществлено ранжирование рисков строительного бизнеса, определены виды и роль мотивационных факторов перехода руководства предпринимательских структур к стратегическому отношению к рискам и проведена экспресс-диагностика рисков в предпринимательстве, позволяющая оценить рисковый фон организации.

Проведенные в диссертации опросы позволили составить классификацию рисков строительного бизнеса для предпринимательских структур, работающих в условиях Севера. Существующие риски сгруппированы по трем направлениям: природные, человеческие и экономические и ранжированы от наиболее часто встречающейся рисковой ситуации - к наименее.



Рисунок 5 – Классификация и ранжирование видов рисков предпринимательских структур в строительном бизнесе

В каждой группе жирным шрифтом выделены по три наиболее характерных вида риска, другие также представлены в ранжированном виде. (рис. 5).

В группу наиболее опасных природных рисков попали опасности от воздуха, в частности обледенение, лед на дорогах и экстремальная температура, характерная для региона присутствия ООО «Югорскремстройгаз». Среди человеческих опасностей названы хищения, ошибки персонала организации, подделки и мошенничество. К экономическим опасностям отнесены: инфляция, моральное устаревание оборудования, зданий, сооружений, техники, а также колебания курса валют.

Данная классификация позволяет наиболее полно учитывать характерные для предпринимательских структур виды риска при формировании интегрированной системы риск-менеджмента в организации.

В диссертации среди высшего звена управления предпринимательскими структурами проведен опрос, основной задачей которого была попытка выяснить мотивы перехода организаций к стратегическому отношению к рискам. Респондентам было задано шесть вопросов при ответе на которые необходимо было поставить определенное количество баллов, от 0 до 10. В результате опроса были получены достаточно полярные мнения. Обобщенные результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Мотивационные факторы перехода руководства предпринимательских структур к стратегическому отношению к рискам

Мотивационные факторы	Балл									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Усиление конкурентных преимуществ								+		
Более эффективное размещение капитала							+			
Более точно соответствовать законам							+			
Защита от волатильности доходов						+				
Учет финансовых рисков в бюджетах и планах						+				
Снижение стоимости страхования				+						

Результаты опроса высшего руководства показали, что наиболее сильными мотивами реализации стратегии рисков для организаций явились: усиление конкурентных преимуществ предпринимательской структуры (8 баллов), более эффективное размещение капитала (7 баллов) и стремление организации более точно соответствовать законам (7 баллов).

В диссертации, для проведения экспресс-диагностики рисков предпринимательских структур использован инструмент, позволяющий оценивать рискованный фон организации в самом общем виде «рисковый термометр», который представляет собой табличный тест, а вопросы отражают основной список ценностей организации. Суммы ответов по каждому столбцу умножаются на эмпирические коэффициенты, сводящие результаты к суммарному ориентировочному показате-

лю. Для организации с нормальным рисковым фоном такая «температура» составляет 36,6. (табл. 3).

Таблица 3 – Фрагмент диагностического теста рисковой «температуры» для предпринимательской структуры

Вопросы	Вариант ответа			Влияние зоны вопроса на интегральный риск фирмы (от 0 до 10)
1. Принадлежит ли организации земля, на которой находится ее жизненно важная недвижимость	Да, полностью	Частично	Мы работаем на арендованной земле	2
2. Проводится ли переоценка активов на риски	Да	Нет	Вопрос не понятен	4
3. Хорошая ли у фирмы кредитная история	Хорошая	Фирма кредитом не пользуется	Плохая	9
4. Известно ли, сколько дней продержится фирма без необходимых потерь в случае серьезных перебоев поставки сырья или замедления сбыта	Достаточно долго, чтобы принять меры	Перебои в поставках или сбыте наносят фирме серьезный урон	Не известно	10
5. Как инвестируются временно свободные финансовые фонды	Умеренно агрессивно	Консервативно	Определенной политики нет	3
.....				
35. Становятся ли вопросы управления рисками организации на совещаниях ее высшего руководства	Не реже одного раза в месяц	Не реже одного раза в квартал	Никогда	2
Подведение итогов				
Сумма количества ответов по каждой колонке	$\Sigma=6$	$\Sigma=11$	$\Sigma=17$	$\Sigma=158$
Эмпирические коэффициенты	1,0	1,05	1,20	
Итог	6	11,55	20,4	$\Sigma=37,95$

Проведенная в диссертации диагностика анонимно в виде короткого мозгового штурма показала, что «рисковая температура» предпринимательской структуры колеблется в пределах 37,65 – 37,95, при этом сумма коэффициентов влияния вопросов на интегральный риск организации находится в пределах 146 – 158 баллов, т.е. в среднем 4,2 – 4,5 балла на каждый вопрос.

Результаты диагностики показали, что наибольшее влияние на интегральный риск строительной организации оказывают такие моменты, как:

- раскрученная торговая марка организации – 10 баллов;
- доля просроченных платежей к оплате более 20% общей суммы – 10 баллов;
- недостаточная доходность организации – 10 баллов;
- перебои в поставках или сбыте, наносящие серьезный урон – 10 баллов;
- доля просроченных платежей к получению более 20% общей суммы – 9 баллов;
- хорошая кредитная история организации – 9 баллов.

В диссертации внесены предложения по управлению деятельностью предпринимательской структуры. Так, под постоянным контролем руководству орга-

низации следует держать выявленные выше рисковые экспозиции, т.к. они в основной своей массе влияют на рисковую ситуацию и способствуют повышению «рисковой температуры» до 38.

Проведенное в диссертационном исследовании картографирование рисков строительной организации ООО «Югорскремстройгаз», заключается в определении опасных мест компании в технологическом, географическом, психологическом, финансовом и других аспектах. В основу картографирования в диссертации положен стандартизированный вопросник, разработанный Американской ассоциацией менеджмента (AMA American Management Association).

Данный вопросник состоит из 93 вопросов и затрагивает все основные сферы деятельности предпринимательской структуры. Преимущество такого стандартизированного вопросника заключается в том, что он универсален, результаты можно сравнивать, сбором информации может заниматься даже малоопытный специалист по риск – менеджменту. Вопросы сгруппированы по типам экспозиции и отдельным объектам анализа, что в результате позволило подвести итоги по всей организации, её объектам и видам ценностей, подвергающихся риску. Данные из вопросника перенесены на карту риска.

В диссертации разработаны основные этапы формирования стратегии управления рисками организации, обеспечивающие эффективную деятельность предпринимательской структуры в условиях неопределенности.

Проведенные нами исследования показали, что реальное состояние системы управления риском должно начинаться с осознания руководством предпринимательской структуры всей важности и ответственности этой работы. Принятие этой мысли зависит от характера, личностных качеств руководителя, а также от уровня развитости организации с точки зрения системы риск-менеджмента. Обоснованная система риск-менеджмента позволит руководству всех уровней управления принимать решения более точно и взвешено, а не традиционно или «на глазок».

В диссертационном исследовании при формировании в предпринимательской структуре системы управления рисками предложено сочетать структурно-организационный и процессно-функциональный подходы с учетом уровня риска, мер по управлению рисками, процесса управления в организации и преимуществ существующих организационных структур управления рисками инвестиционно-строительного бизнеса.

Проведенные в диссертации исследования позволили выделить следующие основные этапы разработки и утверждения стратегии управления рисками организации. Приглашение внешнего консультанта позволяет иметь сторонний, более объективный взгляд со стороны, увидеть реальные ценности предпринимательской структуры, находящиеся под риском. При этом служба риск-менеджмента имеет собственное положение и в соответствии с ним осуществляет свою деятельность. (рис. 6).

Предложенная в диссертации система управления рисками позволяет создать управляемую безопасность, повысить эффективность, обеспечить устойчивость,

уверенность, надежность организации, а также дополнительный потенциал: технологический, инвестиционный, рыночный.

В диссертации внесены предложения по созданию службы риск-менеджмента путем разработки и реализации специальной программы, в которой разработан состав и структура работ, их целенаправленность. Служба риск-менеджмента должна функционировать на постоянной основе в целях планирования, организации и выполнения определенных действий для превентивной и фактической защиты предпринимательской структуры от критических и существенных проблем.



Рисунок 6 – Основные этапы формирования стратегии управления риском предпринимательской структуры

В диссертации предложены основные этапы формирования службы риск-менеджмента в строительной организации:

1 этап - возложение руководства службы риск-менеджмента на заместителя директора строительной организации;

2 этап – подбор сотрудников, среди которых работа распределяется по двум направлениям: предотвращение опасных ситуаций и снижение последствий в случае возникновения рисков ситуаций;

3 этап – в крупной организации целесообразно выделить отделов анализа рисков и управления безопасностью бизнеса.

Для крупного бизнеса в инвестиционно-строительной сфере служба риск-менеджмента может состоять из следующих функциональных отделов: отдел планирования и координации, отдел мониторинга и анализа риска, отдел планирования антикризисных мероприятий, отдел самострахования и страхования, отдел управления в кризисных ситуациях и отдел перспективного методического развития компании.

Руководителю службы риск-менеджмента целесообразно создать необходимый вид организационной структуры, способный обеспечить интегративную систему риск-менеджмента при работе с различными видами риска. Основные зада-

чи совета директоров, службы риск-менеджмента и структурных подразделений, разработанные в диссертации, представлены в таблице 4.

При распределении обязанностей среди сотрудников службы управления рисками в диссертации предложена реализация следующих принципов:

- комплексность (системность) охвата всех взаимосвязей бизнес-процессов в организации;
- разработка и согласование служебных обязанностей между ключевыми исполнителями службы;
- грамотная мотивация сотрудников службы управления рисками;
- некоторые виды работ по управлению рисками должны быть, по возможности, выделены в самостоятельную сферу деятельности;
- полное исключение рассогласований, дублирования, противоречий при распределении обязанностей сотрудников.

Таблица 4 - Основные задачи и направления ответственности подразделений предпринимательской структуры при создании службы управления рисками

Совет директоров	Служба управления рисками	Структурные подразделения организации
<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка мероприятий по созданию и развитию риск-менеджмента. 2. Разработка мероприятий по маневрированию и манипулированию рисками. 3. Принятие решений в области риск-менеджмента. 4. Принятие ответственности за осуществляемые процессы в области риск-менеджмента. 5. Делегирование полномочий по риск-менеджменту во все подразделения предпринимательской структуры. 6. Идентификация, анализ и оценка предпринятых мер по снижению риска в структурных подразделениях. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание и развитие системы риск-менеджмента. 2. Координация системных мероприятий в области риск-менеджмента. 3. Координация отчетов структурных подразделений по оценке рисков. 4. Координация риск-репортинга и составление общего отчета для совета директоров. 5. Обеспечение совета директоров и руководителей структурных подразделений информационными потоками по риск-менеджменту. 6. Принятие ответственности за экономическое содержание риск-менеджмента, высокое качество мероприятий по снижению риска. 7. Реализация требований совета директоров и законодательства в риск-менеджменте. 8. Согласование с советом директоров общей стратегии риск-менеджмента, используемых методов, методик, инструментов, проведение специальных исследований по выбранным направлениям риск-менеджмента. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Участие в мероприятиях в области управления рисками. 2. Учет рисков. 3. Мониторинг, идентификация и оценка рисков. 4. Подготовка отчетов и докладов о рисках. 5. Реализация мероприятий по манипулированию рисками. 6. Принятие ответственности за реализацию системы риск-менеджмента. 7. Обеспечение высокого качества по реализации мероприятий в области управления рисками. 8. Определение направлений риск-менеджмента, методов управления и ответственных лиц за риск.

Структура службы риск-менеджмента вне зависимости от размеров организации, уровня и вероятности возникновения в ней рисков должна обладать следующим требованиям:

- линейными свойствами, обеспечивающими единоначалие службы;
- заинтересованными сотрудниками структурных подразделений организации;
- профессиональными сотрудниками службы управления рисками;
- проектными структурами в риск-менеджменте по каждому строительному проекту;
- возможностями управления риском в непредвиденных ситуациях 24 часа в сутки 7 дней в неделю.

В диссертации предложено специалистам службы риск-менеджмента обеспечивать высшее руководство организации следующей информацией:

- страховые премии, административные расходы и потери в случае кризисной ситуации;
- ретроспективный анализ изменения стоимости рисков;
- сценарные прогнозы возможных будущих потерь;
- связь между расходами на систему управления рисками и доходами предпринимательской структуры;
- бенчмаркинг рисков;
- возможные варианты аутсорсинга рисков;
- страховые выплаты и претензии по страховым случаям;
- используемые в предпринимательской структуре процедуры риск-менеджмента;
- анализ и сопоставление целей и результатов службы риск менеджмента;
- рекомендации по дальнейшему развитию службы управления рисками в организации.

Таблица 5 - Линейная карта распределения ответственности сотрудников службы риск-менеджмента для ООО «Югорекремстройгаз»

Функции	Этапы управленческого цикла					
	Постановка проблем	Планирование	Принятие решений	Организация исполнения решений	Контроль	Обучение кадров
	Исполнители					
Идентификация и анализ потерь	Зам. директора	Служба РМ	Ген. директор	Зам. директора	Ген. директор	Служба РМ
Изучение альтернативных методик управления рисками	Служба РМ	Служба РМ	Зам. директор	Служба РМ	Зам. директора	Внешний консультант
Адаптация и применение технологий управления рисками	Главный инженер	Главный инженер	Зам. директор	Служба РМ	Зам. директора	Внешний консультант
Диагностирование рисков		Структурные подразделения	Главный инженер	Отдел технического контроля	Главный инженер	
Мониторинг результатов		Служба РМ	Ген. директор	Служба РМ	Главный инженер	

В диссертации разработана и внедрена на практике линейная карта распределения ответственности сотрудников службы риск-менеджмента для ООО «Югорекремстройгаз», представленная в таблице 5.

В этой карте распределение ответственности произведено по этапам управленческого цикла, таким как постановка проблем, планирование, принятие решений, организация исполнения решений, контроль, обучение кадров, а также по функциям риск-менеджмента.

В диссертации подробно рассмотрены взаимосвязи службы риск-менеджмента с такими функциональными службами предпринимательской структуры, как: бухгалтерия, финансовая, маркетинговая, кадровая, инженерная службы и производство. Выбор этих служб объясняется тем, что, при анализе у отдела риск-менеджмента наблюдаются наиболее тесные связи с этими службами. (рис. 7)

К наиболее приоритетным направлениям взаимоотношений службы риск-менеджмента с главными функциональными службами в зависимости от тесноты связей в диссертации отнесено следующее.

1. «Служба риск-менеджмента – высшее руководство предпринимательской структуры». В этой паре функция управления рисками находится в непосредственной подчиненности стратегическому управлению. При этом пост руководителя службы риск-менеджмента занимает один из заместителей руководителя организации.

2. «Служба риск-менеджмента - бухгалтерия». Специалисты бухгалтерского отдела, в силу своей профессиональной деятельности, непосредственным образом способствуют выявлению определенного ряда потерь, или перерасхода, проблемных зон. Во многих, особенно крупных организациях, работают бухгалтера, на высоком уровне владеющие методиками финансового менеджмента, и поэтому они могут составить определенную альтернативу специалисту службы управления рисками. Кроме того, в силу высокой ответственности за результаты бухгалтерского учета, личные характеристики, уникальные знания, навыки и умения бухгалтеров создают необходимость защиты предпринимательской структуры от человеческих рисков.

3. «Служба риск-менеджмента – финансовая служба». Теснота связи специалистов этих служб объясняется следующим:

- руководитель службы риск-менеджмента подчиняется финансовому директору организации;
- специалисты финансового отдела владеют информацией о финансовых угрозах и потерях, необходимой риск-менеджерам;
- перед различными вложениями денежных средств именно финансовый отдел дает необходимые оценки и рекомендации;
- в случае с взятием кредитов на стороне, финансовая служба определяет наиболее приемлемые условия кредитования.

Все это свидетельствует о наличии тесной связи между сотрудниками служб риск-менеджмента и финансов.

4. «Служба риск-менеджмента – служба маркетинга». Среди всех элементов маркетинга взаимосвязи с потребителями находятся, на наш взгляд, на самом

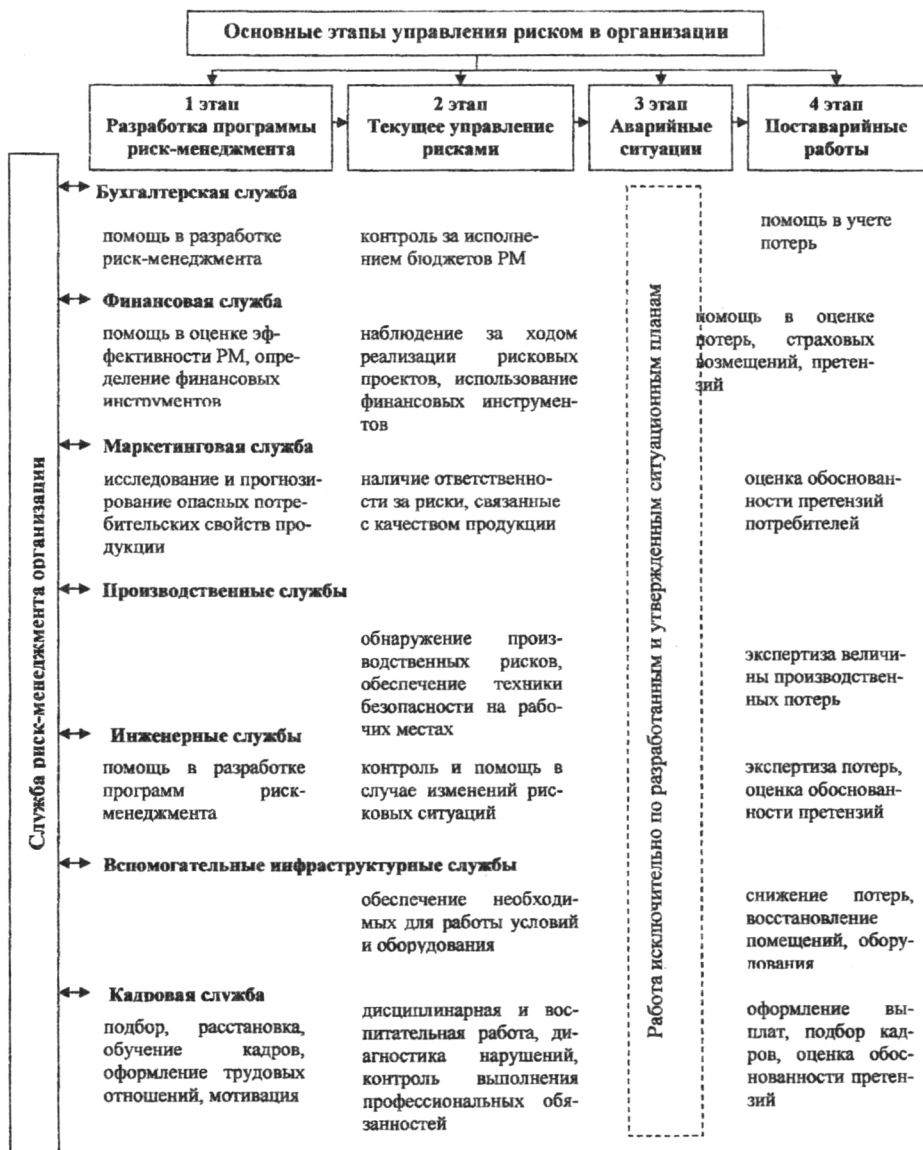


Рисунок 7 - Основные этапы управления риском и взаимосвязь функциональных служб предпринимательской структуры при формировании системы риск-менеджмента

высоком уровне. От эффективности работы с покупателями продукции, услуг, работ организации прямым образом зависит результативность ее работы в целом.

В этом случае возникает немало рискованных ситуаций: спрос на продукцию сезонный, новые товары по каким-то причинам не нравятся потребителям, наблюдается сговор потребителей и многое другое. В этой связи специалисты по риск-менеджменту помогут маркетологам разработать противорисковые мероприятия в сфере общения с потребителями, а также относительно вывода на рынок новой продукции.

5. «Служба риск-менеджмента - производство». В производственных подразделениях возникает большая вероятность риска потерь здоровья, трудоспособности и даже жизни рабочих. Кроме этого возникают риски поломки дорогостоящего оборудования вследствие непрофессиональных действий работников производственных служб. В этом случае большую помощь риск-менеджерам могут оказать линейные руководители производственных подразделений организации. Они способны предостеречь руководство от риска потери конкурентоспособности и рыночной доли предпринимательской структуры.

6. «Служба риск-менеджмента – инженерные службы». Взаимосвязь специалистов этих двух служб заключается в том, что инженеры, располагая широкими знаниями и умениями по разработке дизайн-проектов, планов помещений, новых технологий, имеют непосредственное влияние на возможные потери с точки зрения оценки, прогнозов и способов защиты от риска.

7. «Служба риск-менеджмента – вспомогательные инфраструктурные службы». Деятельность этих служб направлена на обеспечение чистоты в помещениях (уборщицы), транспортировки и хранения выпускаемой продукции внутри организации (кладовщики), освещения (электрики), противопожарной безопасности. Эти специалисты непосредственно занимаются выполнением противорисковых мероприятий в организации, а также ликвидируют последствия в случае наступления рискованной ситуации.

8. «Служба риск-менеджмента – кадровая служба». Персонал организации является одним из основных элементов системы риск-менеджмента. Задача кадровой службы заключается в наиболее эффективном подборе, расстановке, повышении квалификации персонала. Рассмотренные выше направления взаимодействия службы управления рисками с функциональными службами предпринимательской структуры дополнены в диссертации ситуационными планами и матрицами распределения обязанностей. В диссертационной работе показано, что взаимодействие службы риск-менеджмента с функциональными службами управления преследует решение следующих задач:

- обеспечение определенного темпа устойчивого роста предпринимательской структуры с учетом возможных рисков срыва производства и иных потерь;
- обеспечение стабильности и уверенности в будущем поставщиков, посредников, смежных и других организаций;
- обеспечение этичности и социальной ответственности бизнеса предпринимательской структуры;
- удорожание стоимости системы риск-менеджмента на минимально достаточном для эффективной работы предпринимательской структуры уровне.

Основные положения диссертации опубликованы в следующих работах:

**Научные статьи в ведущих рецензируемых журналах,
рекомендованных ВАК РФ:**

1. Гнидковский В. Н. Методические подходы к формированию службы риск-менеджмента в организациях инвестиционно-строительного комплекса // Российское предпринимательство. – 2009. – №1. – С. 129 - 133

2. Гнидковский В.Н., Омарова Н.Ю. Взаимодействие службы управления рисками в строительной организации // Известия СПбГАУ. – 2008. - №11. – С. 202 - 206

Научные статьи в других изданиях

3. Гнидковский В. Н., Омарова Н. Ю. Оценка рисков эффективно функционирующих предпринимательских структур с помощью «рискового калькулятора» // Организационно-экономические проблемы современного предпринимательства. Сборник научных статей профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов / НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2009. С. 74 - 77

4. Гнидковский В. Н. Опыт зарубежных стран построения системы риск-менеджмента в современном предпринимательстве // Организационно-экономические проблемы современного предпринимательства. Сборник научных статей профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов / НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2009. С. 22 - 25

5. Гнидковский В. Н. Основы теории формирования системы риск-менеджмента // Организационно-экономические проблемы современного предпринимательства. Сборник научных статей профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов / НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2009. С. 17 - 22

6. Гнидковский В. Н. Основные факторы, влияющие на уровень предпринимательских рисков // Становление и развитие современной инновационной экономики России: материалы всероссийской науч. конф. с международным участием 21-22 апреля 2008 г. / НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2008. С. 25-27

7. Гнидковский В. Н., Красулин О. И. Теоретические аспекты формирования риск-менеджмента в системе предпринимательства // Организационно-экономические проблемы развития предпринимательских структур в конкурентной среде. Сборник научных трудов профессорско-преподавательского состава и аспирантов / НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2008. С. 80 – 86

8. Гнидковский В. Н. Экспресс-диагностика рисков в предпринимательских структурах с использованием рискового «термометра» // Организационно-экономические проблемы развития предпринимательских структур в конкурентной среде. Сборник научных трудов профессорско-преподавательского состава и аспирантов / НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2008. С. 86 – 92

9. Гнидковский В. Н., Омарова Н. Ю. Классификация рисков и мотивы перехода руководства компании к интегративному риск-менеджменту // Организационно-экономические проблемы развития предпринимательских структур в конкурентной среде. Сборник научных трудов профессорско-преподавательского состава и аспирантов / НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2008. С. 117 - 120

102

ГНИДКОВСКИЙ ВАЛЕРИЙ НИКОЛАЕВИЧ

АВТОРЕФЕРАТ

Лицензия ЛР №020815 от 21.09.98

Подписано в печать 8 мая 2009 Формат 60х90 1/16 усл. печ. л. 1,35
Тираж 100 экз. Заказ №204К Издательско-полиграфический центр
Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого.
173003, Великий Новгород, ул. Б. Санкт-Петербургская, 41

